

# Developing managerial expertise: studies on managerial cognition and the implications for management education

Citation for published version (APA):

Arts, J. A. R. M. (2007). *Developing managerial expertise: studies on managerial cognition and the implications for management education*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20070126ja>

## Document status and date:

Published: 01/01/2007

## DOI:

[10.26481/dis.20070126ja](https://doi.org/10.26481/dis.20070126ja)

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## Stellingen behorende bij het proefschrift van Jos Arts

1. Het daadwerkelijk gebruik van kennis in de praktijk, - welke eerst is verworven in een schoolcontext - wordt door het reguliere onderwijs fors overschat.  
*(dit proefschrift)*
2. Kennisverwerving in het hoger onderwijs is effectiever als je eerst (authentieke) praktijkervaring opdoet en vervolgens pas theorieën bestudeert.  
*(dit proefschrift)*
3. Alle studieprogramma's zouden een stage met praktijkopdracht moeten bevatten om de kennis opgedaan in het onderwijs beter af te stemmen op de arbeidsmarkt.  
*(dit proefschrift)*
4. Elke vorm van onderwijs zou na uitvoering van een opdracht een reflectiestap moeten toevoegen met vragen zoals: 'welke algemenere (bredere toepasbare) les of welke regel is geleerd?' Dit kan de geleerde kennis loshalen van een specifieke context en dus kennistransfer bevorderen.  
*(dit proefschrift)*
5. (Onderwijs-) innovaties: 1/3 imitatie, 1/3 recycling van de bestaande situatie in een ander jasje en misschien 1/3 echt nieuw...?
6. (Onderwijs-) innovaties: Wie vooruit wil (innoveert) moet accepteren in het begin dwaas te worden gevonden.  
*(anonieme filosoof)*
7. Om mensen aan te zetten om te leren is het niet alleen een uitdaging om voldoende te zeggen, maar ook om juist *niet* te veel te zeggen.
8. Na een goede (grondige) probleem analyse is een probleem vaak al bijna opgelost.
9. Ondanks (of juist door?) een sterke toename in communicatiemiddelen (e-mail, tv's, chat, (mobiele) telefoons, fax, GPS...) lijkt het alsof partners slechter met elkaar communiceren dan voorheen...
10. Als de overheid op scholen alle snoep- en frisdrank automaten zou vervangen door waterdispensoren zou overgewicht en gebitverval wel eens behoorlijk kunnen afnemen.
11. Tenslotte:  
Let op je gedachten, het worden je woorden,  
let op je woorden, het worden je acties,  
let op je acties, ze worden je gewoonten,  
let op je gewoonten, ze worden je karakter,  
let op je karakter, dat bepaalt je bestemming.  
*(toegeschreven aan Frank Outlaw)*